



EIGEN WIJS

*Strategie voor
middelgrote ondernemingen*

Tekst: Maurits Croon



Ieder kiest z'n eigen pad

Alle ondernemingen hebben baat bij een goede strategie. Strategie geeft richting en houvast. Bovendien leidt strategie tot expliciete keuzes over onderscheidend vermogen en positionering, over inrichting van de organisatie en over ontwikkeling en competenties. Strategie biedt een kader voor beslissingen op verschillende niveaus in de organisatie. Het focust de middelen van de organisatie. Bovendien is het een referentiepunt om resultaten aan af te meten en zo verder te leren en te groeien.



In **kleine organisaties** worden dat soort beslissingen vaak intuïtief en impliciet genomen, door de eigenaar of door de directie. De lijnen zijn kort, de leiding staat vaak in

direct contact met klanten en markten, weet in detail wat er speelt in de organisatie. In zo'n context volstaat vaak de 'intuïtieve strategie'. Dat klinkt wellicht kort door de bocht, maar het is een aanpak die veel kleine organisaties met succes inzetten voor strategievorming. De leiding heeft alle nodige informatie beschikbaar, overziet implicaties van keuzes en kan daardoor snel beslissen. Men zit, vaak letterlijk, bovenop de implementatie, dus kan snel en effectief worden bijgestuurd. Over het algemeen is er beperkte noodzaak tot formele besluitvorming of verantwoording naar stakeholders. Daardoor kan er snel geschakeld worden en is het relatief eenvoudig een wijziging door te voeren.

**Strategievorming
is maatwerk**



In **grote 'corporate' organisaties** is het anders.

Daar is de doelgroep groot en divers. Bestuurders, aandeelhouders, klanten en medewerkers staan op een zekere afstand. Daarom zijn strategische processen veel formeler en hebben ze een verantwoordend karakter. In zulke situaties wordt vaak de hulp ingeroepen van een gespecialiseerd, extern team. Er is afstand, zowel tussen de leiding en de dagelijkse activiteiten als tussen verschillende divisies of afdelingen onderling. Strategische vraagstukken gaan over fundamentele wijzigingen in de koers (afstoten of verwerven van activiteiten, betreden of juist terugtrekken uit bepaalde landen, etc). Daarom wordt een strategisch document opgeleverd met een sterk onderbouwend, argumenterend en

sturend karakter: 'omdat A doen we B en daarvoor is C verantwoordelijk'. Zo worden zowel de eigen organisatie als ook aandeelhouders en commissarissen overtuigd van de strategische keuzes.



Voor **middelgrote organisaties** is het onderbouwen en beargumenteren van

strategische keuzes minder belangrijk. Zij zijn niet zo afhankelijk van een groot en divers extern publiek. Maar alleen op de intuïtie van de directie kunnen ze ook niet varen. De omvang vraagt om interne dialoog en gedeelde visie. De sleutel tot succes ligt in het gezamenlijk kiezen van een eigen weg. Dat vraagt een eigen aanpak. Een aanpak die de organisatie mobiliseert en maximaal draagvlak creëert.

Strategie die werkt

Middelgrote ondernemingen hebben eigen behoeftes en uitdagingen als het om strategie gaat. De onderbuik van de ondernemer volstaat hier niet meer. Maar een abstracte, theoretische benadering schiet ook z'n doel voorbij. Hier is behoefte aan een proces 'door en voor' de organisatie. Zo'n proces zorgt voor een gedeeld begrip van de externe context en inzicht in de kracht en beperkingen van de organisatie. Het plan biedt concreet houvast door helderheid en pragmatisme. En het betreft en mobiliseert de organisatie zodat implementatie optimaal verloopt. Daarom vraagt een strategieproces in een middelgrote organisatie een eigen aanpak. Vooral omdat daar een paar specifieke uitdagingen aan de orde zijn.



Informatie is ontoereikend.

Doordat veel middelgrote bedrijven in nichemarkten opereren, is er vaak maar heel beperkte marktdocumentatie of onafhankelijke informatie over klanten of segmenten beschikbaar. Ook interne informatie is over het algemeen rudimentair. Administratieve processen zijn vooral ingericht op financiële rapportage, managementinformatie is minder uitgebreid voorhanden. Dat neemt niet weg dat goed inzicht in de context cruciaal is. Het vormen van een gedeeld begrip van de implicaties voor de organisatie schetst de strategische uitdaging. Harde, objectieve data zijn wellicht niet makkelijk te vergaren, maar de organisatie heeft vaak een enorm reservoir aan impliciete kennis. Dat vraagt een eigen proces. Een proces dat erop is ingericht om juist die kennis aan te boren, te toetsen en te verrijken en dan gestructureerd te presenteren. Daarmee worden de inzichten gevormd die aan de basis liggen van elke solide strategie.



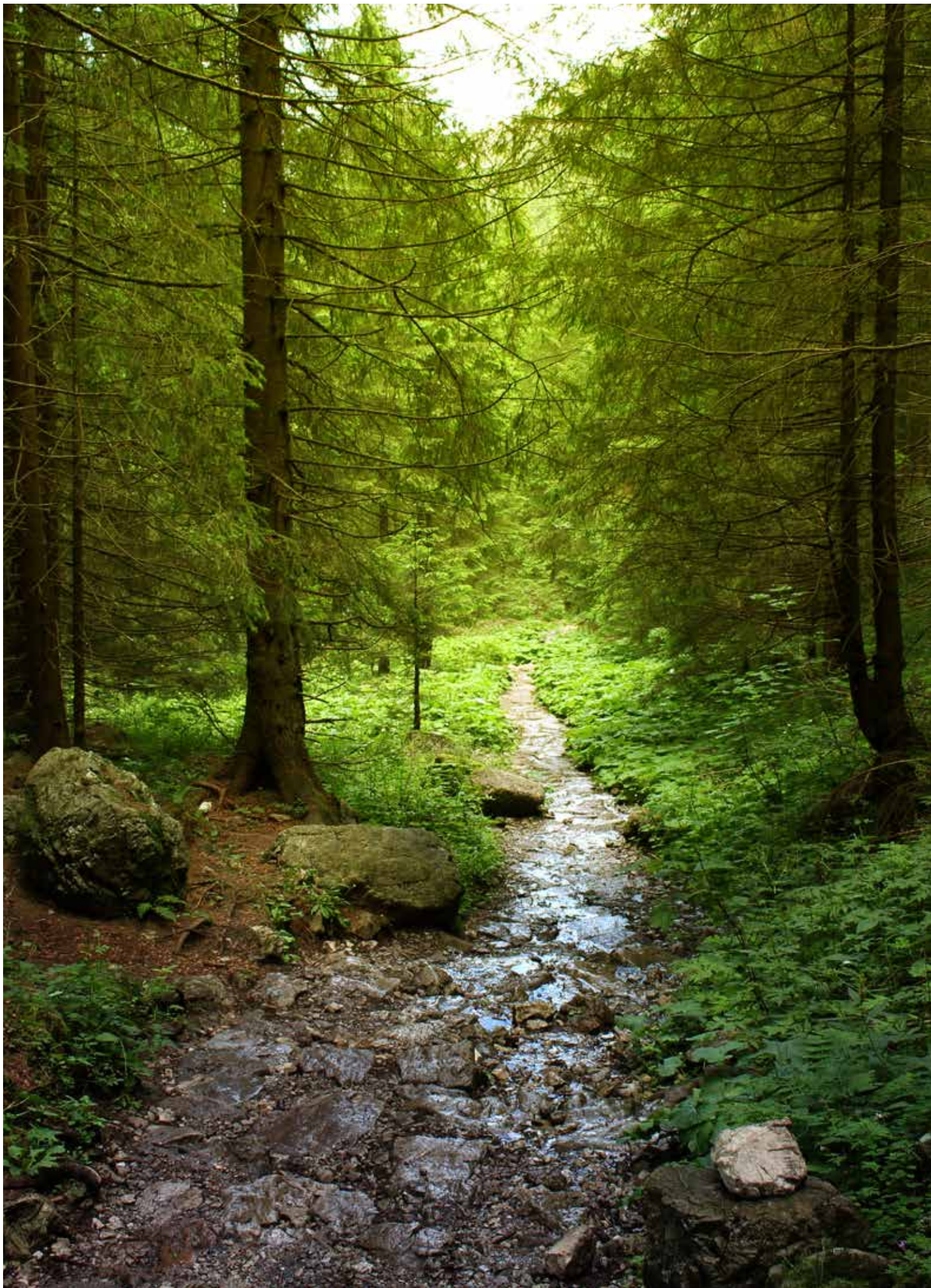
Strategische kennis en ervaring is niet op alle niveaus beschikbaar.

Strategie is keuzes maken; keuzes die gedragen worden door degenen die het moeten gaan doen. In middelgrote bedrijven vraagt dat een intensieve en brede betrokkenheid van het middenmanagement. Dat zijn vaak mensen voor wie strategie geen dagelijkse kost is. Zij zijn niet bekend met strategische modellen en denkkaders. Ze missen de vaardigheden en ervaring om opties te identificeren en uit te werken en om implicaties van keuzes gestructureerd te overwegen. Daar moet in de inrichting van het strategie proces rekening mee worden gehouden. Dat doe je door kaders helder en simpel te presenteren, op een manier die aansluit bij de onderneming. Door mensen in de organisatie te betrekken bij het afwegen van opties, zodat er begrip is voor de afwegingen. Door in heldere taal te informeren over de gemaakte keuzes, zodat men weten waar men aan toe is. Door de keuzes concreet te vertalen naar wat dat betekent voor activiteiten en werkzaamheden; zodat er handelingsperspectief is. Als de organisatie expliciet betrokken wordt in het strategie proces, worden keuzes niet alleen gemaakt, maar ook gedragen.



Mensen en middelen voor een separaat implementatietraject ontbreken.

Strategie vraagt om verandering. De positionering wordt aangescherpt, de portfolio van producten en diensten krijgt een upgrade, activiteiten worden anders georganiseerd en nieuwe competenties ontwikkeld. En bij voorkeur op een manier dat de effecten van die veranderingen elkaar versterken. Veranderen gaat niet vanzelf; het vraagt tijd en aandacht. Daar bovenop vraagt de samenhang ook interne coördinatie. Waar in veel grote organisaties een apart traject wordt opgetuigd om de strategie te implementeren, moeten middelgrote organisaties dat tussen de bedrijven door doen. En dat kan. Als er voldoende betrokkenheid is in het keuzeproces, is een groot deel van de verandering al ingebed. Er gaat weinig tijd verloren aan het overtuigen van mensen. Zeker als de strategie pragmatisch is, aansluit bij de organisatie en de cultuur en de acties voortkomen uit de organisatie zelf. Hoe meer de organisatie betrokken is in de besluitvorming en het bepalen van acties, hoe beter de strategie is geborgd.



Eigen wijs: een eigen aanpak

Te vaak wordt strategie voor middelgrote organisaties vormgegeven vanuit de aanpak die werkt bij grote corporates.

- Er wordt volop geanalyseerd. Maar helaas vaak op basis van informatie die op z'n best summier is en niet zelden te algemeen. Zaken worden dan te veel gesimplificeerd of uit hun verband getrokken. Dat leidt tot mooie grafieken, maar weinig echt nieuwe, waardevolle inzichten. En belangrijker, het gaat voorbij aan de kans om al de kennis en ervaring uit de organisatie samen te brengen, inzichten te delen en met alle betrokkenen een gezamenlijk beeld te vormen van wat er speelt en wat dat voor de organisatie gaat betekenen.
- Er worden formele stuurgroepen opgetuigd. Daar worden gedisciplineerd beslissingen genomen en lijnen uitgezet. Maar al te vaak zijn het keuzes tussen voorgedroogde opties, op basis van generieke inzichten, waar de organisatie onvoldoende bij betrokken is geweest, die niet 'eigen' zijn gemaakt. Zo wordt de teleurstelling ingebakken. Ingebakken in het feit dat, juist op dat cruciale moment, geen echt draagvlak wordt gevormd.
- En vervolgens worden acties gedefinieerd. Door mensen die nog nooit zelf iets hebben 'getransformeerd', met onvoldoende besef van praktische implicaties. Dat leidt tot kort door de bocht plannen, acties die voorbijgaan aan de eigenschappen en het karakter van de organisatie, overvolle project agenda's, onhaalbare deadlines, en belangrijker, onvoldoende aandacht voor inbedding en borging.

Dan is er een strategie, men kan terugkijken op een indrukwekkend en professioneel gestuurd proces. Er ligt een ronkend rapport. En dan, vaak, wordt het stil.

Zoals de titel al zegt; strategie voor middelgrote ondernemingen is 'eigen' en 'wijs'. Wijs in de zin dat men gebruik maakt van al de waardevolle strategische denkkaders en inzichten. Dat er niet uit de heup geschoten wordt, maar actief wordt gestreefd naar een goed inzicht in de context, dat er echte keuzes worden gemaakt en dat coherente acties worden benoemd en uitgewerkt.

In middelgrote organisaties is de strategische dialoog cruciaal

Eigen in de zin dat het proces zo vorm krijgt dat het aansluit bij wat de organisatie hebben kan en nodig heeft. Dat creatieve manieren worden gezocht om te putten uit wat er wel is en dat te verrijken. Dat de mensen die het straks moeten gaan doen tijdig, respectvol en actief betrokken worden. Dat strategie een dialoog wordt, enthousiasme genereert, herkenbaar is, eigenaarschap stimuleert. Want dan..., dan gaat het stromen.



Over de auteur

Maurits Croon richtte Studio Croon op met als doel B2B ondernemingen te helpen hun strategische en commerciële potentie te ontsluiten. Maurits combineert grondige kennis, opgedaan in rollen als adviseur en investeringsmanager met praktische ervaring uit senior management rollen in multinationale B2B ondernemingen. Zijn energieke en betrokken aanpak resulteert in heldere keuzes en pragmatische plannen.

STUDIO
CROON

+31 6 2462 0901
maurits@studio-croon.com
studio-croon.com